Office national du film du Canada

2009-2010

Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable James Moore, C.P., député
Ministre de Patrimoine canadien et des Langues officielles

Table des matières

Message du Ministre **3**

Message du commissaire du gouvernement à la cinématographie **4**

Section I - Survol **7**

1.1 Sommaire **8**

Raison d'être **8**

Responsabilités **8**

Résultats stratégiques et Architecture des activités de programmes (AAP) **10**

1.2 Sommaire de la planification **11**

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques **12**

Analyse des risques **16**

Profil des dépenses **17**

Section II — Analyse des activités de programme par résultat stratégique **19**

2.1- Résultat stratégique **20**

Activité de programme 1: Production d'œuvres audiovisuelles **20**

Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement **22**

Activité de programme 3 : Services internes **24**

Activité de programme 4 : Fonds renouvelable **25**

Section III : Renseignements supplémentaires **26**

Message du Ministre

Le portefeuille du Patrimoine canadien donne aux Canadiens et Canadiennes l'occasion de prendre part à la vie de la société, de réaliser leur plein potentiel et de célébrer leur patrimoine et leur culture. En tant qu'agence ministérielle, l'Office national du film du Canada (ONF) participe à l'atteinte de cet objectif.

L'ONF apporte une contribution essentielle à la vie culturelle et sociale du Canada. Il joue un rôle unique en offrant une programmation pertinente, audacieuse et innovatrice aux auditoires canadiens et étrangers. Grâce aux nouvelles technologies de production et de distribution, l'ONF veille à ce que les nombreuses communautés qui composent la société canadienne s'expriment et accèdent à sa programmation riche et diversifiée. Il fournit aux réseaux d'enseignement du pays un contenu audiovisuel canadien fiable qui évoque l'histoire du pays et véhicule les valeurs canadiennes auprès de la jeunesse canadienne. Laboratoire d'innovation artistique, l'ONF dispense aussi une importante formation aux cinéastes talentueux de tous les milieux, les préparant ainsi à participer pleinement à l'économie en exerçant une profession axée sur le savoir dans le secteur de la création. Sur le plan économique, l'ONF rehausse la capacité concurrentielle du Canada par ses nombreuses innovations artistiques et technologiques, qu'il partage avec le secteur audiovisuel du pays.

À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, je vous invite à prendre connaissance du *Rapport sur les plans et les priorités* de 2009-2010 préparé par l'ONF. Ce rapport témoigne de l'engagement de l'ONF à faire en sorte que la créativité et l'innovation de la société canadienne contribuent à la fois à sa vitalité culturelle et à son avenir.

L'honorable James Moore, C.P., député

Message du commissaire du gouvernement à la cinématographie

Depuis 70 ans, l'Office national du film participe activement à la vie de la population canadienne, la rejoignant dans les écoles et les communautés, à la télévision, dans les salles de cinéma et par Internet. Par ses productions médiatiques exceptionnelles, distinctives et audacieuses, il est une source d'inspiration et de rapprochement entre les Canadiens et Canadiennes. Peu importe la plateforme ou le type de production audiovisuelle – film d'animation, documentaire, œuvre médiatique interactive ou court métrage – l'ONF présente des valeurs et des points de vue canadiens à un vaste auditoire de diverses cultures.

Ses activités de production et de distribution servent l'intérêt public, stimulent l'apprentissage, renouvellent nos valeurs communes et contribuent, à long terme, au bon fonctionnement de la société civile. Par sa programmation, l'ONF favorise l'essor de nouvelles formes d'œuvres authentiques, pertinentes sur le plan social, qui exaltent les valeurs nationales les plus fondamentales : la démocratie, les droits de la personne et une société ouverte à tous.

L'ONF est unique en ce qu'il prend des risques que le secteur privé peut difficilement se permettre. Ainsi, faisant figure de pionnier, il a établi le premier réseau d'e-cinéma du pays – qui relie cinq localités francophones de l'Acadie; l'ONF joue donc un rôle dans le passage au numérique au Canada tout en favorisant l'essor des communautés de langue officielle en situation minoritaire. Ce n'est là qu'un des nombreux projets par lesquels, en collaborant étroitement avec des communautés canadiennes, il exploite le vaste potentiel des nouvelles technologies pour faire en sorte que, partout au pays, la population participe et s'engage grâce aux productions de l'ONF.

Les priorités énoncées dans le présent rapport reflètent les démarches entreprises par l'ONF pour faire face au profond bouleversement technologique que connaît le monde des médias à l'échelle planétaire et répondre aux nouveaux besoins qui se font jour dans la société canadienne, conformément à ce qui est présenté dans le nouveau plan stratégique 2008-2012.

Pour 2009, l'une des priorités clés sera de rendre notre collection plus accessible à la population canadienne. À cette fin, l'ONF entend tirer pleinement parti des nouvelles technologies numériques de distribution, de marketing et d'interaction avec la population, ce qui lui permettra de faire vivre aux Canadiens et Canadiennes une expérience médiatique enrichissante, interactive, dynamique et engagée. L'ONF veut aussi exploiter les nouvelles technologies pour élargir l'accès à sa riche collection à valeur historique et patrimoniale. Il vient tout juste de lancer un espace de visionnage en ligne à l'échelle nationale qui permet à tous les Canadiens et Canadiennes de regarder, en continu et en temps réel, des films de l'ONF par l'entremise de son portail ONF.ca. Nous continuerons de proposer plus de films en ligne au fur et à mesure qu'ils seront numérisés. Nous

appliquerons les leçons ainsi tirées à d'autres activités numériques et Web afin de mieux servir la population canadienne.

La créativité et l'innovation culturelles sont essentielles non seulement à une vie culturelle dynamique, mais aussi à la prospérité économique ultérieure du pays. Au Canada, l'essor de l'économie du savoir repose sur la croissance d'un secteur culturel dynamique.

En élargissant le rayonnement de ses activités de perfectionnement professionnel, reconnues mondialement, au moyen des nouvelles technologies de communication, l'ONF préparera les Canadiennes et Canadiens talentueux de toutes les communautés à participer pleinement à la relance économique du pays.

L'ONF continuera de mettre en valeur l'innovation canadienne et de jouer un rôle dans les projets fédéraux d'envergure qui sont essentiels au tissu social. En partenariat avec les ministères des Anciens Combattants du Canada et de la Défense nationale, l'ONF a produit *Entre les lignes/Front Lines*, un hommage aux combattants de la Première Guerre mondiale réalisé par le talentueux Claude Guilmain. Soulignant le 90e anniversaire de l'Armistice, ce film a été vu par des Canadiens et Canadiennes sur place, par le truchement des télédiffuseurs nationaux, et un peu partout au pays, dans les écoles, sur DVD et en ligne. Un partenariat original avec Readers' Digest a permis d'accroître la notoriété du projet et de mieux faire connaître cet événement crucial de notre histoire. Il retrace le conflit en s'inspirant du journal de guerre et de la correspondance privée de cinq soldats canadiens et d'une infirmière. Cinq capsules documentaires ont été tirées du film pour le secteur de l'éducation. Il s'agit de : *Les infirmières au front, Le rôle de l'officier, La vie du soldat, L'espoir et la foi* et *Les tranchées.* Chaque capsule présente un complément d'information sur le sujet traité.

En 2008, pour célébrer le 400e anniversaire de la ville de Québec, l'ONF s'est associé avec le Musée de la civilisation de Québec pour présenter *Champlain retracé*, un film innovateur en stéréoscopie, de même que l'exposition *Territoires*. Fort de cette expérience, l'ONF travaillera en partenariat avec le Cirque du Soleil lors de l'Exposition universelle de Shanghai et avec VANOC dans le cadre des Jeux olympiques de Vancouver, en 2010, pour mettre en lumière des innovations technologiques et artistiques canadiennes dans le domaine du cinéma.

Conscient de l'incertitude actuelle et de la situation économique mondiale affligeante, l'ONF se donnera une ligne de conduite prudente et optimisera ses ressources en favorisant une saine gestion financière et budgétaire. L'investissement canadien dans l'ONF – chef de file dans le domaine des innovations liées aux technologies, à la création et à la formation – contribuera à la relance économique du pays.

Puisque le passage au numérique sera coûteux, l'ONF devra donner la priorité à certaines activités pour saisir les occasions que présentent les nouvelles et puissantes technologies de communication.

L'ONF a donc effectué une revue exhaustive de ses dépenses pour rationaliser ses systèmes internes afin de limiter ses coûts et de maximiser son efficience interne. Aussi, il réaffectera les ressources existantes pour maximiser la productivité et se concentrer sur son rôle de leadership dans la révolution numérique. Il se concentrera aussi sur de nouveaux secteurs générateurs de revenus, il fera fructifier ses partenariats, en marketing notamment, de manière à réduire les coûts, et il dynamisera ses méthodes traditionnelles de distribution. De la sorte, il sera en mesure de produire du nouveau contenu pour les plateformes de distribution tout en préservant, numérisant et diffusant le patrimoine canadien que représente sa collection unique, constituée au fil des 70 dernières années.

Commissaire du gouvernement à la cinématographie
et président de l'Office national du film du Canada

Section I - Survol

1.1 Sommaire

Raison d'être

L'ONF a pour raison d'être de produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives et innovatrices de manière à faire connaître et comprendre aux Canadiens et aux autres nations les valeurs et les points de vue canadiens ainsi que les questions d'intérêt pour la population.

L'ONF promet aux Canadiens, aux Canadiennes et au monde de modifier leur perception grâce à d'excellentes productions médiatiques distinctives et audacieuses que lui seul est en mesure de créer.

Responsabilités

L'Office national du film rend compte au Parlement par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien. En vertu de la *Loi sur le cinéma* (promulguée en 1939), l'ONF a pour mandat de susciter et de promouvoir la production et la distribution de films dans l'intérêt national et, plus particulièrement, de produire, distribuer et promouvoir des films destinés à faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations.

Par ses activités de distribution, l'ONF a rejoint un auditoire au Canada estimé à 26 millions en 2007-2008, dernière année pour laquelle nous disposons de statistiques. Près de la moitié de cet auditoire a regardé les films de l'ONF à la télévision et une autre tranche de 5 millions de personnes ont accédé à ses œuvres médiatiques dans ONF.ca. De plus, en sa qualité de fournisseur de confiance auprès du personnel enseignant canadien, l'ONF a été la source de 7,5 millions de visionnages dans les écoles du pays l'année dernière.

Reconnu et salué à l'échelle de la planète comme l'un des grands laboratoires culturels de recherche, de développement et d'innovation dans le monde du documentaire, de l'animation et des nouveaux médias, l'ONF, en collaboration avec des partenaires du secteur privé ou des diffuseurs publics, se risque à réaliser des œuvres qui revêtent un grand intérêt pour la population canadienne.

Par ses activités de production, l'ONF prépare de talentueux cinéastes de la relève d'origines ethnoculturelles, linguistiques ou autochtones diverses qui seront à même d'occuper des fonctions hautement qualifiées et axées sur le savoir, ce qui les rend compétitifs à l'échelle mondiale et contribue à mettre le Canada en position de saisir les occasions auxquelles la reprise économique donnera lieu.

Outre ces avantages directs pour la population canadienne, l'ONF contribue aussi à la capacité concurrentielle globale de l'économie canadienne en assumant la responsabilité de faire des recherches sur les médias et d'en mettre les résultats à la disposition de la communauté cinématographique. Par ses productions oscarisées, l'ONF fait figure de pionnier dans le domaine de l'animation numérique. Ses recherches sur la projection

stéréoscopique ont mené à des productions innovatrices qui ont souligné des événements d'envergure nationale, dont les célébrations du 400e anniversaire de Québec.

L'ONF représente les Canadiens dans ses activités cinématographiques et fournit à ses ambassades et missions commerciales de par le monde des œuvres qui illustrent le pays. Sa réputation et la valeur de sa marque à l'échelle internationale ouvrent les portes de nouveaux marchés, au Brésil et à Singapour par exemple, et constituent pour les gouvernements étrangers un point d'accès de choix à l'industrie audiovisuelle canadienne.

Comme l'énonce sa loi habilitante, les responsabilités de l'ONF consistent notamment à conseiller le gouverneur en conseil en matière d'activités filmiques et à remplir d'autres fonctions connexes que le gouverneur en conseil peut lui assigner.

L'ONF est aussi régi par diverses lois, notamment la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui définit la structure et les méthodes d'administration financière en vigueur au sein du gouvernement, ainsi que la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur les langues officielles*.

Ayant son bureau central à Montréal, l'ONF fournit aussi ses services par l'entremise des centres régionaux établis un peu partout au pays (Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montréal, Moncton et Halifax, et un bureau à Québec) ainsi que dans deux médiathèques au centre du Canada (Montréal et Toronto). En outre, ses agents de vente à Paris, New York et Los Angeles appuient la distribution de ses œuvres, la marque reconnue de l'ONF faisant ainsi rayonner le Canada dans le monde.

Résultats stratégiques et Architecture des activités de programmes (AAP)

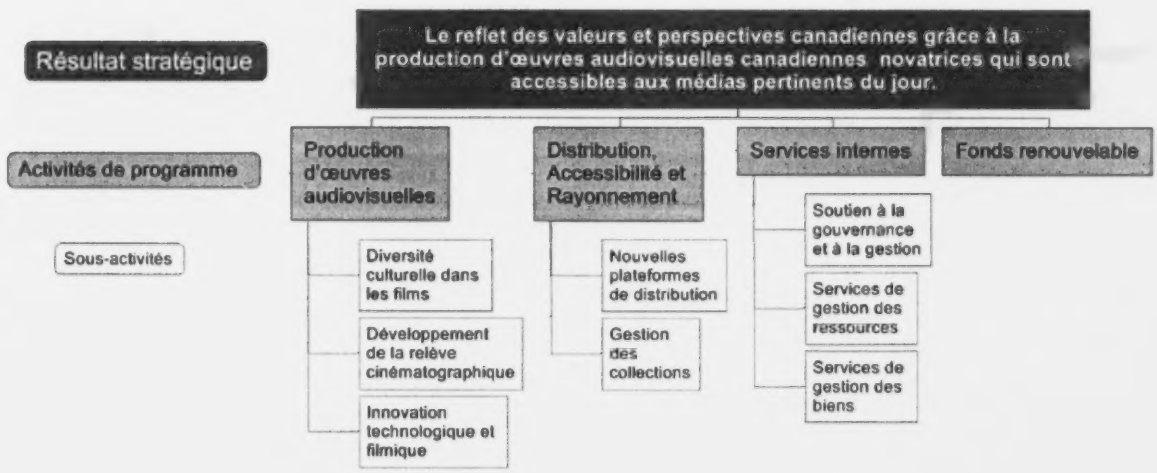
Résultat stratégique

En accomplissant son mandat, l'Office national du film vise le résultat stratégique qui suit :

> Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.

Architecture des activités de programme

Le tableau ci-dessous illustre globalement le cadre des activités et des sous-activités de programme qui, toutes ensemble, contribuent à la réalisation de l'objectif stratégique de l'ONF.



1.2 Sommaire de la planification

Ressources financières (en milliers de dollars)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
65 062	65 062	65 062

Ressources humaines (Équivalent temps plein – ETP)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
452	452	452

Tableau sommaire :

Résultat stratégique 1 : Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.

Indicateurs de rendement	Objectifs
Pourcentage du public canadien qui perçoit l'ONF comme une institution innovatrice, créatrice et socialement engagée	60 % d'ici le 31 mars 2011
Pourcentage des productions achevées qui traitent de grands enjeux sociaux	90 % d'ici le 31 mars 2011
Pourcentage de l'auditoire de l'ONF pour qui les productions de l'institution reflètent les valeurs et les points de vue canadiens	85 % d'ici le 31 mars 2011

Activités de programme[1] (en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2008-2009	Dépenses prévues			Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Production d'œuvres audiovisuelles	45 683	45 417	45 417	45 417	Affaires sociales : une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
Distribution, accessibilité et rayonnement	12 965	12 150	12 150	12 150	
Services internes	7 464	7 495	7 495	7 495	
Total	**66 112**	**65 062**	**65 062**	**65 062**	

1. Pour une description de l'activité de programme, veuillez accéder au Budget principal des dépenses en ligne à http://www.tbs-sct.gc.ca/pre-est/estime.asp.

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Les nouvelles priorités en matière d'opérations et de gestion ici présentées permettront la mise en œuvre du nouveau plan stratégique 2008-2012 de l'ONF. Tirant profit des résultats rapportés en 2007-2009, ce plan définit les objectifs à atteindre dans la période de planification, conformément aux priorités du gouvernement. L'état d'avancement de ces priorités sera mesuré et signalé dans le Rapport annuel sur le rendement de l'ONF.

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description

LEADERSHIP CRÉATIF ET EXCELLENCE DE LA PROGAMMATION L'ONF exercera son leadership pour devenir le point de référence mondial en innovation et création, se rapprochant des Canadiens et Canadiennes.	Nouvelle	Obj. stratégique : Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.	**Pourquoi s'agit-il d'une priorité?**
			En tant que producteur public œuvrant dans l'intérêt de la population canadienne, l'ONF a pour rôle de refléter les divers points de vue canadiens et de favoriser l'essor de voix artistiques authentiques par l'excellence créatrice et l'innovation, éléments essentiels à la vie culturelle dynamique de la population canadienne et à la santé économique ultérieure du pays. La prospérité économique du Canada repose partiellement sur la prise de risques et l'innovation assurées par l'ONF et sur les remarquables talents des artistes qu'il appuie.
			Ce faisant, l'ONF offre aux créateurs talentueux des diverses communautés du pays des occasions de parfaire leurs compétences, les préparant ainsi à participer pleinement à l'économie axée sur le savoir dans le domaine de la création.
			Plans en vue de donner suite à la priorité
			• Revoir les critères de programmation.
			  • Rejoindre les jeunes et le milieu de l'éducation.
			  • Produire des œuvres pour les nouvelles plateformes.
			  • Programmer des œuvres pertinentes sur le plan social.
			• Réorienter les stratégies de marketing.

ACCESSIBILITÉ ÉTENDUE ET ENGAGEMENT CITOYEN L'ONF facilitera et élargira l'accès des auditoires canadiens et étrangers	Nouvelle	Obj. stratégique : Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de	**Pourquoi s'agit-il d'une priorité?** L'engagement suscité par les œuvres pertinentes sur le plan social sert l'intérêt public en favorisant la cohésion sociale et les expériences d'apprentissage stimulantes à l'échelle

à ses œuvres et à celles de ses partenaires et ce, sur toutes les plateformes pertinentes.		vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.	nationale, en renouvelant nos valeurs communes et en resserrant le tissu social du pays. Les productions de l'ONF permettent à la population canadienne de célébrer son patrimoine et sa culture. Selon un sondage, les Canadiens et Canadiennes souhaitent accéder plus facilement aux productions de l'ONF au moyen des réseaux d'enseignement, à la télévision et sur de nouvelles plateformes. Dans le dernier cas, c'est particulièrement vrai chez les jeunes. **Plans en vue de donner suite à la priorité** • Revoir la stratégie de distribution. • Dynamiser la stratégie pratiquée dans le secteur de l'éducation en offrant les produits en ligne. • Intensifier la présence en ligne de l'ONF afin de rendre ses productions plus accessibles à l'ensemble de la population canadienne. • Assurer le marketing et la promotion de ONF.ca, lancé plus tôt cette année.
PASSAGE AU NUMÉRIQUE : L'ONF s'assurera de poursuivre l'accomplissement de son mandat en continuant la mise en œuvre de sa stratégie du numérique en matière de programmation, de distribution, de développement de nouvelles relations d'affaires, de rayonnement et de préservation de son patrimoine audiovisuel. Pour ce faire, il devra investir dans les technologies de production haute définition, miser sur les nouvelles technologies et moderniser ses systèmes internes pour profiter des possibilités qu'offre la production numérique.	Nouvelle	Obj. stratégique : Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.	**Pourquoi s'agit-il d'une priorité?** L'ONF doit demeurer à la fine pointe des nouvelles technologies de production et de distribution pour continuer de créer des œuvres pertinentes pour la population canadienne. Les investissements en nouvelles technologies de production numérique accroîtront l'efficacité et l'innovation; ils permettront à l'ONF, le producteur public du Canada, d'aider les Canadiens et Canadiennes à saisir les occasions que présente la nouvelle économie axée sur le savoir dans le domaine de la création. En poursuivant la numérisation de sa collection audiovisuelle, l'ONF pourra continuer longtemps à offrir des productions pertinentes à la population canadienne tout en préservant sa riche collection patrimoniale pour les générations futures. **Plans en vue de donner suite à la priorité** L'ONF mettra en place une stratégie du numérique et visera à : • poursuivre la numérisation de sa

			vaste collection d'importance historique et culturelle; • créer un plan axé sur le financement, la technologie et le renouvellement des droits afférents à sa collection numérisée; • investir dans la nouvelle technologie de production haute définition.

Priorités en matière de gestion	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
RENOUVEAU ORGANISATIONNEL : L'ONF deviendra un modèle d'organisme créatif du 21e siècle : un organisme fédéral transparent, efficace et [illegible], qui pra[illegible] ambitieuse gérance environnementale et qui valorise ses employés, un creuset d'innovation et de créativité. Ces valeurs s'étendront à nos partenaires au sein de l'industrie et de la communauté, avec lesquels nous collaborerons au moment voulu et de manière transparente en vue d'offrir à la population canadienne des productions pertinentes qui respectent leurs priorités.	Nouvelle	Obj. stratégique : Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.	**Pourquoi s'agit-il d'une priorité?** Pour continuer à offrir des productions pertinentes à la population canadienne, l'ONF a besoin d'une structure organisationnelle souple et efficace ainsi que de processus de travail à l'avenant. Fondé sur les principes de saine gouvernance et de responsabilité, la restructuration organisationnelle prévue appuiera la récente mise en œuvre de la nouvelle Architecture des activités de programme de l'ONF, du cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du gouvernement et du plan stratégique quinquennal qu'il a adopté, grâce auquel lui-même et ses partenaires de l'industrie seront plus concurrentiels dans leur milieu en mutation. **Plans en vue de donner suite à la priorité** L'ONF continuera d'effectuer la transition vers une collaboration interdisciplinaire et interservices. Les éléments ci-après faciliteront les choses : • Une stratégie en matière de ressources humaines qui comprend : • un plan de recrutement; • un programme institutionnel de formation; • un plan de communications internes. • Un plan opérationnel mis au point : • les opérations prioritaires ont été déterminées et le rôle du comité des opérations a été précisé afin d'appuyer le plan; • Un plan de vérification des risques fondé sur le nouveau profil de risque organisationnel;

			• De nouvelles normes de service ainsi que l'amélioration globale de l'aspect et de la convivialité des communications à l'ONF; • Un nouveau plan vert sur deux ans, en élaboration, qui précisera les protocoles et les normes de l'ONF en matière d'environnement.
FINANCEMENT : L'ONF se donnera des bases financières saines qui reposent sur une bonne gestion financière et budgétaire responsable et un bon rapport coût-efficacité afin de concentrer ses ressources sur la programmation et l'accessibilité et continuer à s'acquitter de son mandat et de ses responsabilités dans l'avenir. Il cherchera aussi de nouvelles sources de revenus en pratiquant de nouvelles activités de distribution et en tirant parti de partenariats publics et privés.	Nouvelle	Obj. stratégique : Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.	**Pourquoi s'agit-il d'une priorité?** En cette période d'incertitude économique, l'ONF fera sa part pour maximiser la valeur qu'il représente pour la population canadienne, réduire les coûts et maximiser les revenus. Il doit trouver de nouvelles façons d'obtenir des ressources pour financer ses activités stratégiques qui seront une valeur ajoutée pour la population canadienne. L'ONF a donc mené un examen exhaustif de ses dépenses, puis réorganisé et revu ses activités prioritaires afin de trouver les ressources nécessaires pour s'acquitter de son mandat aujourd'hui et dans l'avenir. **Plans en vue de donner suite à la priorité** • Continuer d'améliorer les mécanismes de planification et de contrôle financiers afin de maximiser l'efficience interne. Procéder à la rationalisation au besoin en vue de gérer les coûts. • Se concentrer sur de nouveaux secteurs générateurs de revenus; faire fructifier ses partenariats, en marketing notamment, de manière à réduire les coûts tout en augmentant le rayonnement de l'ONF; dynamiser les méthodes traditionnelles de distribution. • Chercher à établir des partenariats public-privé en vue de financer les activités entreprises pour mener à bien les objectifs stratégiques clés en fonction d'analyses de rentabilité rigoureuses.

Analyse des risques

La capacité de l'ONF à atteindre ses objectifs financiers cette année se ressentira vraisemblablement du ralentissement économique actuel; il est en effet fort possible que l'organisme ne produise pas les revenus prévus ou qu'il ait plus de mal à établir des partenariats à l'appui de ses activités. En cela, il fait face aux mêmes défis que d'autres organisations analogues.

Son « passage au numérique » exigera de gros investissements et d'importants changements dans sa façon de faire les choses. L'ONF continuera de maximiser son efficience interne et de revoir ses activités et processus afin de trouver des occasions de rationalisation et de réaffectation.

De profonds bouleversements technologiques agitent le monde de l'audiovisuel, et l'ONF doit suivre le rythme pour continuer de servir les Canadiens et Canadiennes. Comme les autres producteurs et distributeurs de médias au Canada et à l'étranger, il a des occasions inédites de se rapprocher des auditoires grâce aux médias numériques, mais il est aussi, comme les autres, aux prises avec les difficultés propres au passage vers ce nouvel environnement. Pour lui, le défi est de concevoir un nouveau langage et une nouvelle grammaire visuelle mieux adaptés aux nouvelles plateformes et de veiller à ce que les Canadiens et Canadiennes trouvent les productions de l'ONF sur les plateformes de leur choix.

Pour continuer de servir la population canadienne, l'ONF doit rapidement adapter sa chaîne de production, ses stratégies de distribution et les méthodes de gestion de sa collection en exploitant les occasions de distribution numérique comme la télé HD, Internet et le cinéma numérique. La transition compensera la diminution des ventes et des revenus, mais présente aussi des défis considérables, particulièrement en ce qui a trait au financement de la modernisation technologique et de la gestion des droits.

L'ONF doit en outre numériser toute sa collection, ce qui non seulement préservera une vaste collection d'importance culturelle pour les générations canadiennes à venir, mais donnera aussi naissance à d'autres occasions de production de nouveaux produits culturels. Mais il s'agit là d'une tâche colossale (plus de 13 000 titres) qui présente nombre de défis techniques et financiers. Environ 20 % des productions réalisées en 70 ans d'histoire risquent d'être perdues à moyen terme à moins d'être converties à de nouveaux supports. Cette migration exige une restauration soigneuse et la création de normes de gestion de l'information numérique. L'ONF doit aussi négocier les coûteux droits de distribution des produits nouvelles plateformes pour environ les deux tiers de ses titres et 20 % des droits doivent être renouvelés.

L'évolution du milieu pourrait obliger l'ONF à lancer de nouvelles activités stratégiques, lesquelles risquent d'avoir une incidence sur l'exécution d'autres projets en cours dans les délais prescrits.

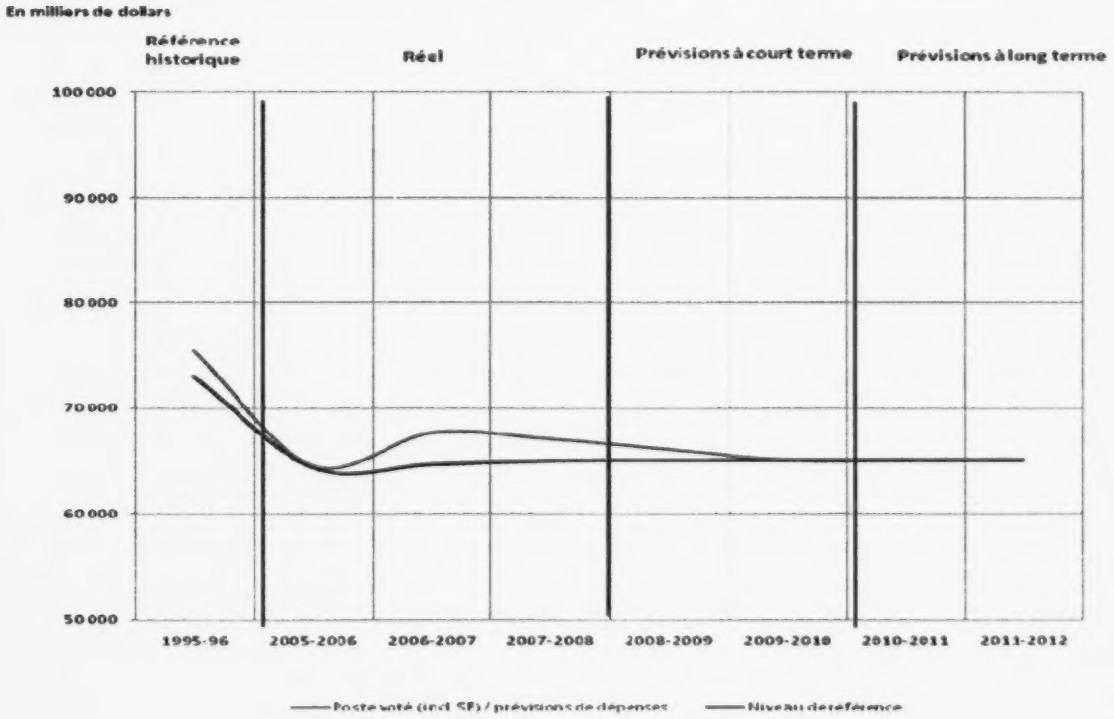
Par conséquent, il reverra régulièrement ses activités, ses systèmes internes et ses priorités afin de s'adapter au changement au moment opportun.

L'ONF doit aussi maintenir la capacité et l'expertise de ses ressources humaines, veiller à ce que les compétences de ces dernières soient à jour et suffisamment approfondies et il doit assurer la continuité du personnel. Sur ce plan, le risque est plus grand dans le secteur technique, où de nombreux postes sont uniques, c'est-à-dire qu'une seule personne est responsable d'une fonction précise. C'est dans cette optique que l'ONF a commencé à établir des profils de compétences, a pris des mesures de planification de la main-d'œuvre comme le repérage des postes à risque et a créé des incitatifs comme les profils de perfectionnement personnel, afin de conserver le personnel et de planifier la relève. Enfin, la restructuration des services techniques favorisera le fonctionnement multitâche ainsi que le développement de personnel de relève.

Profil des dépenses

Comme l'indique le tableau ci-dessous, après une période d'érosion budgétaire de dix ans, les niveaux de référence de l'ONF sont demeurés relativement stables à environ 65 millions par année. Confronté à ce défi, l'ONF continuera à fonctionner en adaptant ses programmes et ses services de manière à maximiser ses ressources internes et à suivre le rythme de l'inflation et des nouveaux coûts associés à la transformation numérique de l'industrie.

Tendances au chapitre des dépenses ministérielles



Postes votés et législatifs

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2008-2009 Budget principal des dépenses	2009-2010 Budget principal des dépenses
65	Dépenses de fonctionnement	65 042	65 062
	TOTAL	**65 042**	**65 062**

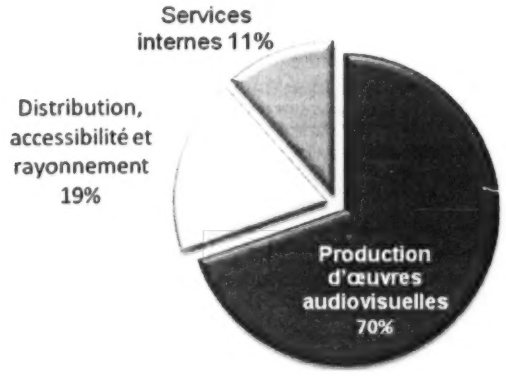
Section II — Analyse des activités de programme par résultat stratégique

2.1- Résultat stratégique

En accomplissant son mandat, l'Office national du film vise le résultat stratégique qui suit :

> Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias actuels.

Distribution par activités de programme, 2009-2010



Activité de programme 1: Production d'œuvres audiovisuelles

Activité de programme 1 : Production d'œuvres audiovisuelles					
Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
216	45 417	216	45 417	216	45 417

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
La production d'œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices qui aident la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde	• Pourcentage du public canadien percevant que l'ONF produit des œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices • Prix, mentions, nominations et hommages obtenus dans des festivals canadiens et étrangers • Pourcentage de l'auditoire de l'ONF percevant que les œuvres audiovisuelles de l'institution aident la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde	• 50 % d'ici le 31 mars 2011 • 150 d'ici le 31 mars 2011 • 75 % d'ici le 31 mars 2011

Sommaire de l'activité de programme : Les productions de l'ONF offrent un point de vue véritablement canadien, sur le plan de la diversité tant culturelle que régionale, reconnu au Canada comme à l'étranger. De ce fait, l'ONF joue un rôle important dans la vie de la population canadienne et un rôle de premier plan dans l'industrie canadienne du film et de la télévision. Sa programmation stimule l'expression de voix diverses et la création de contenus variés dans les deux langues officielles en encourageant les talents des communautés autochtones et ethnoculturelles de toutes les régions du pays. Ses activités de production comprennent la conceptualisation, la recherche, l'élaboration, la production proprement dite et le marketing de documentaires, films d'animation, contenu néomédiatique ou autres formes naissantes. Grâce à son recours à de nouvelles méthodes et technologies de production, il met à la disposition de la population des œuvres de qualité offertes sur les nouvelles plateformes de distribution et dans les nouveaux médias.

Faits saillants de la planification : Afin d'atteindre les résultats attendus, l'ONF prend des risques que le secteur privé est incapable d'assumer. Voici quelques activités qui ressortent de sa planification.

L'ONF investira dans la technologie de production haute définition et maximisera l'affectation des ressources aux priorités en matière de programmation; pour ce faire, il cernera les économies à réaliser en revoyant ses opérations et ses finances, et il redoublera d'effort pour optimiser l'efficience.

Il encouragera la créativité et l'innovation culturelles, et il renforcera la position concurrentielle du Canada dans l'économie axée sur le savoir et la créativité au moyen de deux importantes stratégies de programmation.

Il reverra ses critères de programmation à la lumière de sa stratégie de distribution en vue de rejoindre les jeunes et le secteur de l'éducation, de produire du contenu pour nouvelles plateformes et de concentrer sa programmation sur des questions sociales d'intérêt pour la population canadienne. De plus, il continuera à offrir ses programmes en place aux créateurs de la relève issus des groupes autochtones et des minorités visibles. La réorientation de sa stratégie de marketing, tout aussi importante, la rendra mieux ciblée et plus efficace tout en utilisant des ressources limitées. Les communications entourant les activités stratégiques telles que le lancement de l'espace national de visionnage en ligne ou le coffret de films soulignant le 400^{e} anniversaire de Québec refléteront fidèlement la nouvelle promesse de la marque de l'ONF. Les offres de l'ONF seront également structurées par thème pour accroître la visibilité de l'institution de manière à ce que les Canadiens et Canadiennes puissent reconnaître et plus facilement trouver les œuvres qu'ils veulent voir.

L'organisation cherchera aussi à établir des partenariats public-privé en vue de financer les activités entreprises pour mener à bien ses objectifs stratégiques clés en fonction d'analyses de rentabilité rigoureuses.

Avantages pour la population canadienne : Cette activité de programme contribue à l'essor au Canada d'une culture dynamique orientée sur l'innovation, laquelle est vitale pour l'avenir économique du pays. Au Canada, la relance économique reposera partiellement sur l'économie du savoir et de la créativité. Une programmation innovatrice rehaussera la marque de l'ONF, lequel est reconnu à l'échelle internationale pour son excellence créatrice dans le domaine documentaire, ce qui ouvre des portes aux entreprises canadiennes. Les investissements dans les nouvelles technologies de production numérique maximiseront les avantages pour la population canadienne, car elles lui permettront d'accéder plus facilement aux productions de l'ONF, tandis que l'institution formera des créateurs dans ces nouvelles techniques de telle sorte que les Canadiens et Canadiennes demeureront concurrentiels au sein d'une main-d'œuvre du savoir hautement qualifiée.

Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement

Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement					
Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
162	12 150	162	12 150	162	12 150

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Des œuvres audiovisuelles accessibles au public canadien de toutes les régions	• Pourcentage de la population canadienne qui utilise des produits de l'ONF, y accède et les regarde • Nombre de clients, utilisateurs et membres de l'auditoire rejoints • Pourcentage de la population canadienne qui accède à la programmation de l'ONF	• 85 % d'ici le 31 mars 2011 • Aucun objectif établi • 60 % d'ici le 31 mars 2011

Sommaire de la planification : Les activités de distribution, d'accessibilité et de rayonnement de l'ONF contribuent au dynamisme de la culture et du patrimoine canadiens. La distribution comprend : la commercialisation des catalogues audiovisuels et des nombreux plans d'archives de même que le développement et la diversification des marchés (salles, télévision, Web et nouvelles plateformes, tant sur le marché consommateur que sur le marché institutionnel) sur lesquels sont vendus ces produits de

l'ONF, ici même et à l'étranger. Ainsi, les œuvres de l'ONF seront offertes d'un océan à l'autre, spécialement aux communautés des régions éloignées et rurales, de même qu'aux personnes handicapées, aux groupes autochtones et aux communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Faits saillants de la planification : Pour atteindre les résultats attendus, l'ONF prévoit entreprendre les activités que voici.

Pour rendre ses productions plus accessibles à l'ensemble de la population canadienne, l'ONF tirera profit de l'énorme potentiel des nouvelles technologies de distribution, de marketing et d'interaction avec les Canadiens et Canadiennes et changera progressivement ses manières de faire pour utiliser désormais des méthodes numériques plus rentables qui faciliteront la distribution plus étendue de ses produits.

Il intensifiera sa présence en ligne au moyen d'ONF.ca, un espace de visionnage en ligne où l'on diffusera ses films en temps réel, dans les deux langues officielles, à partir de son site Web. Il déploiera aussi d'importantes activités de marketing et de promotion de cette salle, lancée plus tôt cette année. L'ONF souhaite étendre son rayonnement à la population canadienne des régions éloignées et, à cette fin, mène une étude de faisabilité pour attirer des partenaires et de l'argent frais dans le cadre de son projet pilote d'e-cinéma chez les francophones d'Acadie.

Son marché de l'éducation étant bien établi, l'ONF dynamisera sa stratégie axée sur ce secteur en offrant en ligne davantage de produits fiables de manière à rejoindre les jeunes sur les plateformes traditionnelles et les nouvelles plateformes. Il poursuivra aussi la numérisation de sa vaste collection d'importance culturelle, constituée de films des 70 dernières années, en vue de la rendre plus accessible à tous les Canadiens et Canadiennes.

Au cœur de cette stratégie se trouve un plan minutieux établi pour financer le renouvellement des droits échus afférents aux films à numériser.

L'ONF contribuera à la cohésion sociale en participant à des événements d'envergure nationale qui uniront les Canadiens et Canadiennes dans la célébration de leur histoire et de leur culture, au cours desquels les innovations canadiennes seront exposées à la face du monde.

Pour financer ses plans, l'ONF réaffectera des ressources internes, se concentrera sur de nouveaux secteurs générateurs de revenus, fera fructifier ses partenariats, en marketing notamment, de manière à réduire les coûts tout en augmentant son rayonnement, et il dynamisera ses méthodes traditionnelles de distribution. L'organisation cherchera aussi à établir des partenariats public-privé, en fonction d'analyses de rentabilité rigoureuses.

Avantages pour la population canadienne : Où qu'ils soient, les Canadiens et Canadiennes seront servis par l'ONF, qui se rapprochera de leurs communautés en

reflétant nos valeurs communes, soit une société démocratique, équitable et ouverte à tous, dans le respect universel des droits de la personne. Rejoindre les jeunes Canadiens et Canadiennes sur les plateformes de leur choix contribuera à leur faire connaître leur pays et son histoire de manière à leur donner les moyens de participer aux grands débats d'actualité. En poursuivant la numérisation de sa collection audiovisuelle, l'ONF pourra continuer longtemps à offrir des productions pertinentes à la population canadienne tout en préservant sa riche collection patrimoniale pour les générations futures.

Activité de programme 3 : Services internes

Activité de programme 3 : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
74	7 495	74	7 495	74	7 495

Sommaire de l'activité de programme : Cette activité de programme sert à répondre aux attentes en services internes et à contrôler le rendement en la matière à l'ONF.

Faits saillants de la planification : L'ONF conjugue un plan d'évaluation et de vérification, un plan de mesure du rendement ainsi qu'un profil de risque organisationnel, qui constituent ensemble la base d'un plan exhaustif de gestion du risque en cours d'élaboration. Enfin, les mesures de surveillance et de contrôles financiers servant à limiter les dépenses sont partie intégrante des normes appliquées à cette activité de programme.

L'ONF effectuera la transition vers une collaboration interdisciplinaire et interservices à l'échelle des groupes et des processus. En cela, sa stratégie en matière de ressources humaines comprenant un plan de recrutement, un programme institutionnel de formation et un plan de communications internes lui facilitera les choses.

Dans la foulée de l'évaluation faite conformément au cadre de responsabilisation de gestion, l'ONF élaborera de nouvelles stratégies de gestion de l'information, des risques et de l'évaluation sur lesquelles sa prise de décision pourra s'appuyer efficacement. Il mettra en œuvre de nouvelles stratégies d'atténuation des risques qui concordent avec son nouveau profil de risque organisationnel (abordé dans le présent document à la sous-section Analyse des risques). Le nouveau plan opérationnel et le comité des opérations permettront la réalisation des priorités fixées dans le nouveau plan stratégique 2008-2012 de l'ONF.

Par des mécanismes de planification et de contrôles financiers améliorés, par la revue de ses activités prioritaires et par la rationalisation de sa structure au besoin, l'ONF

continuera de maximiser son efficience interne pour contribuer au financement du passage au numérique.

De nouvelles normes de service, l'amélioration de sa stratégie de marque ainsi qu'une image cohérente et uniforme dans l'ensemble de ses communications assureront que tous les Canadiens et Canadiennes reçoivent le même excellent service de l'ONF. L'organisation contribuera à la durabilité environnementale grâce au plan vert qu'elle est à élaborer, lequel établira des normes et protocoles qui réduiront l'impact de l'ONF sur l'environnement.

Avantages pour la population canadienne : En cette époque d'incertitude économique, l'ONF renouvelle son engagement à dépenser de façon responsable et à gérer sainement ses finances. La restructuration organisationnelle prévue appuiera la récente mise en œuvre de la nouvelle Architecture des activités de programme et le plan stratégique quinquennal de l'ONF, grâce auquel lui-même et ses partenaires de l'industrie seront plus concurrentiels dans leur milieu en mutation. L'ONF sera ainsi en mesure d'utiliser pleinement ses ressources, son trésor de connaissances, de talents et de compétences, accélérant de la sorte l'atteinte de l'efficience et de l'efficacité organisationnelles et contribuant globalement à l'économie axée sur la création, un des moteurs qui aideront à remettre le Canada sur la voie de la santé financière.

Activité de programme 4 : Fonds renouvelable

Activité de programme 4 : Fonds renouvelable					
Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.

Sommaire de l'activité de programme : Le budget se fonde sur les besoins de trésorerie de l'ONF au cours de l'exercice, et le fonds renouvelable sert à payer ses dépenses calculées selon la comptabilité d'exercice.

Faits saillants de la planification : Le fonds renouvelable de l'ONF sert de fonds de roulement nécessaire aux opérations commerciales, couvre provisoirement les coûts d'exploitation et ceux des immobilisations, et permet d'enregistrer le changement de la valeur comptable nette des immobilisations. Le fonds renouvelable sert également à financer provisoirement le manque à gagner, mais il convient de signaler que les coûts d'exploitation de l'ONF sont couverts par des crédits parlementaires votés chaque année.

Avantages pour la population canadienne : C'est grâce au fonds renouvelable que l'ONF sert la population canadienne sans interruption.

Section III : Renseignements supplémentaires

Sources des revenus disponibles

Pour obtenir d'autres renseignements sur les sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles, veuillez visiter le site Web suivant : http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-fra.asp.

Fonds renouvelables

Pour obtenir d'autres renseignements sur les fonds renouvelables du ministère, veuillez visiter le site Web suivant : http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-fra.asp.